

# Kansen in de keten

## Naar een weerbare plantaardige sector in Noord-Holland

Jan Willem van der Schans, Janneke Vader, Tom Kuhlman,  
Gerben Splinter, Marc Ruijs, Bas Janssens, Gabe Venema



### Samenvatting

De plantaardige sectoren in Noord-Holland en in de rest van Nederland staan onder druk. Niet zelden dalen de gemiddelde prijzen voor versproducten tot onder het kostprijsniveau. Het op de export gerichte model zoals we dat tot nu toe gekend hebben, voldoet niet meer. Onze markten raken steeds meer verzadigd en de internationale concurrentie neemt toe. Veel producenten hebben te maken met forse financiële problemen. Om het tij te keren zijn de ondernemers zelf vooraan zet. Wat nodig is, zijn veranderingen in de rolverdeling binnen de keten en ten opzichte van collega-producenten. Ondernemers moeten een duidelijke keuze maken. We onderscheiden diverse handelingsperspectieven waar ze mee aan de slag moeten: het gaat om het creëren van onderscheid in de markt (differentiëren), het zoeken van meerdere inkomstenbronnen (diversifiëren), het op nieuwe manieren reduceren van kosten (bijvoorbeeld door hergebruik van nutriënten, water, energie, hulpbronnen), het creëren van belanghebbenden gemeenschappen, of het inzetten op de ervaringseconomie.

Maar ondernemers kunnen dit niet alleen. Bij het mogelijk maken van deze perspectieven past een nieuwe rol voor de provincie. Qua ruimtelijke ordening gaat het om een omslag van monofunctioneel naar multifunctioneel ruimtegebruik. Qua regionale economie gaat het om sturen via netwerken in plaats van individuele bedrijven, en deze netwerken omvatten naast producenten en verwerkers ook distribuerende partijen en (eind)consumenten. En qua innovatie gaat het niet zozeer om het verstrekken van subsidies maar veeleer om het verbinden van innoverende capaciteiten onderling en met privaat en publiek beschikbaar risicodragend kapitaal. Het is voor de plantaardige sector, noch voor de Provincie *business as usual*. Zonder een duidelijke visie versnipperd de inspanning en verwatert het initiatief. Niet alleen de ondernemers, maar ook de provincie is aan zet. Het is nodig om een visie te ontwikkelen die productie *en* consumptie omvat, en die platteland *en* stad verbindt, gericht op een toekomstbestendige plantaardige sector in Noord-Holland.

### Aanleiding

Provincie Noord-Holland wil een internationale topregio worden op het gebied van voedsel en agribusiness (Provincie Noord-Holland, 2012). De primaire sector speelt daarbij een belangrijke rol vanwege zijn cruciale rol in het gehele agrocomplex. Daarnaast heeft de primaire sector een belangrijke sociaal-maatschappelijke functie, onder andere op gebied van landschap, natuur, recreatie en toerisme.

Voor een internationale topregio is een weerbare primaire sector van belang. De sector, met name de glastuinbouw, heeft echter ook zijn kwetsbaarheden. De economische crisis, de EHEC-crisis en de recente Russische boycot laten dit zien. Provincie Noord-Holland wil weten welke handelingsperspectieven er zijn voor de primaire sector om haar weerbaarheid te vergroten. Onder weerbaarheid verstaan we: *het vermogen om met veranderingen om te kunnen gaan en*

---

*verstoringen het hoofd te kunnen bieden.* Dit kan gaan om verstoringen van natuurlijke oorsprong (klimaat, ziekten en plagen), maar ook om verstoringen in de markten van grondstoffen en eindproducten of veranderingen in de politieke omgeving (bijvoorbeeld boycotts, eisen ten aanzien van milieu, voedselveiligheid of arbeidsomstandigheden). Juist vanwege de verwevenheid van de sector met de rest van het agrofoodcomplex is het daarbij ook relevant om te kijken naar handelingsperspectieven voor de gehele keten. Daarbij wil de provincie ook weten welke rol(len) zij zelf heeft om dit proces te ondersteunen. Provincie Noord-Holland heeft LEI Wageningen UR gevraagd dit te beschouwen en weer te geven in een *position paper*.

In dit *position paper* gaan we in op de huidige positie van de primaire sector en andere relevante schakels in de keten in Nederland en Noord-Holland. We bespreken de belangrijke trends en kijken waar deze kansen bieden en geven aan welke handelingsperspectieven er zijn voor de sector. Vervolgens wordt ingegaan op de potentiële rol van de provincie daarbij. We beperken ons hierbij, op verzoek van de provincie, tot de plantaardige sectoren in Noord-Holland, namelijk de glastuinbouw, sierteelt, akkerbouw en vollegrondsgroenten. Dit *position paper* is gebaseerd op *expert judgement* van de betrokken onderzoekers en niet op nieuw uitgevoerd onderzoek.

### De kracht van de Nederlandse primaire sector

De kracht van de Nederlandse primaire productie zat aanvankelijk vooral in de bodemgesteldheid, het gematigde klimaat, aanwezige logistiek en de nabijheid van verwerkende bedrijven en stedelijke markten. Dit zijn comparatieve voordelen. Deze worden in een globaliserende economie echter steeds minder relevant; er komen door goedkoop transport immers ook andere regio's met een gunstig vestigingsklimaat en een goede bodem in beeld als productielocatie. De Nederlanders hebben hun koploperspositie evenwel kunnen handhaven en uitbouwen door het op- en uitbouwen van (dynamische) competitieve voordelen: samenwerking op gebied van kwaliteit, afzet, financiering en toeleverende industrieën en diensten (Porter, 1990). In feite vonden innovaties plaats in elke schakel van de productieketen. Denk hierbij aan de opkomst van de glastuinbouw. Door de introductie van kassen werd de afhankelijkheid van het klimaat verkleind. Door de centralisatie van de logistiek via veilingen werd de afzetmarkt vergroot, en de steeds striktere eisen van de overheid ten aanzien van duurzaamheid leidden tot toenemende innovaties en efficiency. De glastuinbouw dankt mede daaraan haar competitieve koploerspositie, naast de bijdrage van zogenaamde clustervoordelen of agglomeratievoordelen, zoals verdergaande specialisatie, een gedeelde arbeidspool, kostenbesparingen, toegesneden infrastructuur en gedeelde voorzieningen. Daarnaast is er in Nederland een cluster van kennis-, onderwijs en onderzoeksinstituten binnen handbereik. Dit leidt tot verregaande samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en onderzoek: de veelgeroemde Gouden Driehoek.

### De Noord-Hollandse landbouwstructuur

De hiervoor genoemde sterke uitgangspunten van Nederland voor de primaire sector gelden ook voor Noord-Holland. De agrarische sector is duidelijk aanwezig in deze provincie. Meer dan de helft van de oppervlakte is in agrarisch gebruik, waarvan zo'n 45% voor plantaardige productie. Er zijn ruim 5.000 agrarische bedrijven in Noord-Holland. Hiervan is ongeveer de helft gericht op plantaardige productie, vooral akkerbouw en sier- en bollenteelt. Daarnaast zijn er ook bedrijven op gebied van opengrondsgroente, fruit, boomkweek en gras- en tuinbouwzaden. Ook zijn er relatief veel bedrijven die aan verbreding doen, zoals recreatie en energie. De gemiddelde bedrijfsgrootte in de gewassensector ligt 50% hoger dan het landelijk gemiddelde. In Noord-Holland is de gemiddelde geschatte waarde van de productie 600.000 euro, terwijl dit in Nederland 400.000 euro is (zie tekstkader 1 voor uitleg omtrent deze waarde).

### De standaardopbrengst van agrarische bedrijven

Om het economisch belang van de landbouw te meten, kijken we naar de productiecapaciteit: het aantal hectares van de verschillende gewassen en de aantallen dieren van de verschillende soorten. Dit zijn cijfers die landbouwbedrijven jaarlijks zelf aanleveren. De productie zelf is niet per bedrijf bekend, omdat boeren die niet hoeven op te geven. Deze wordt geschat op basis van standaarden. Die standaarden bevatten ook producentenprijzen, en daarmee wordt de z.g. standaardopbrengst (SO) berekend. 1 SO is 1 euro waard, en je kunt dus zeggen dat het aantal SO van een bepaalde bedrijfstak in een bepaald gebied equivalent is aan de waarde van de desbetreffende landbouwproductie. Het is echter een schatting, die geen rekening houdt met verschillen in bedrijfsvoering, bodemkwaliteit, e.d.

Neemt de totale productiecapaciteit toe of af, dan zegt dat wel iets over het economisch belang, maar niets over de inkomsten van de landbouwbedrijven: de marges kunnen per jaar en per bedrijfstype sterk verschillen, en ze zijn per regio over het algemeen niet goed bekend.

#### *Tekstkader 1: Standaardopbrengst*

Het aantal bedrijven is sinds 2000 met 46% gedaald, de productiewaarde met 5%. Door schaalvergroting heeft het grote aantal stoppende bedrijven weinig effect op het areaal: de stoppende agrariër verkoopt zijn grond aan een andere agrariër. Zie tekstkader 2 en figuur 1 voor ontwikkelingen van de deelsectoren.

### De deelsectoren van de Noord-Hollandse landbouw

**Glastuinbouw** (inclusief sierteelt en daarbinnen bollenbroei) is met de helft van de totale productiewaarde, de belangrijkste sector. Er zijn zo'n 1.000 glastuinbouwbedrijven in Noord-Holland, met een gemiddelde bedrijfsgrootte van 1,4 miljoen SO. Dit is vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde. Het aantal bedrijven is sinds 2000 meer dan gehalveerd; de productiewaarde is, in reële termen, met 3% gedaald. In Nederland als geheel is de daling overigens groter.

De tweede grote sector is de **bollenteelt**, bestaande uit 340 bedrijven, met een gemiddelde grootte van 560.000 SO (deze cijfers hebben betrekking op de bollenteelt en niet op de bollenbroei). Meer dan de helft van het aantal Nederlandse bollentelers is in Noord-Holland gevestigd. Het aantal bedrijven is sinds 2000 meer dan gehalveerd, terwijl de productiewaarde met 37% is gedaald. Landelijk deed de sector het iets beter. De bollenteelt heeft te kampen met dalende prijzen en toenemende concurrentie. De handel en keten zijn versnipperd en de sector werkt nog weinig vraag georiënteerd (Provincie Noord-Holland, 2012). Het gemiddelde bollenbedrijf in Noord-Holland heeft 36 ha bollen, een verdubbeling ten opzichte van 2000. Daarvan liggen 4 ha buiten de provincie. Dit aantal hectares is officieel inclusief de grond die bollentelers pachten van veehouders (de 'reizende bollenkraam').

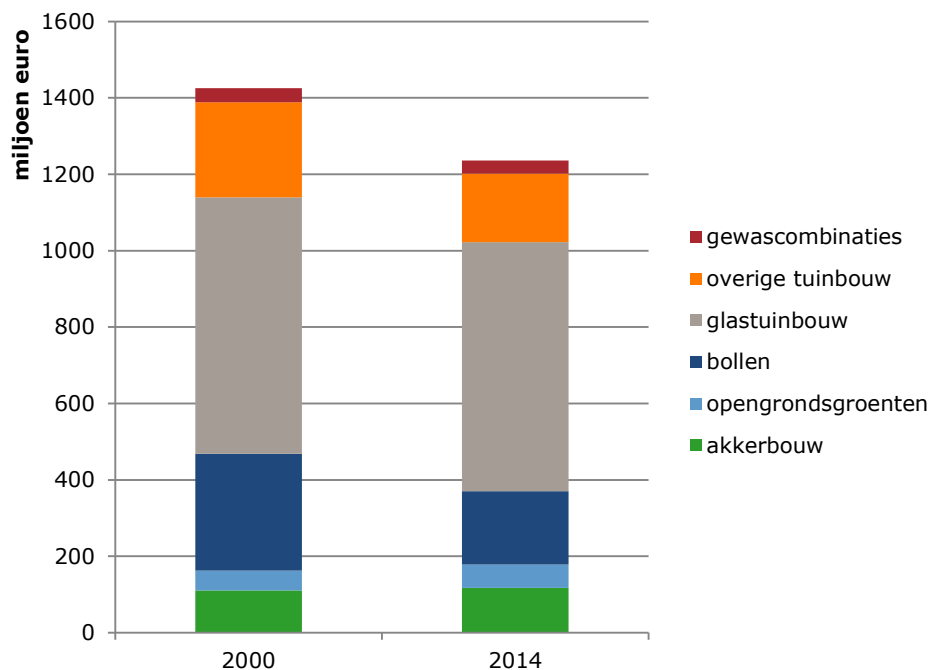
De derde deelsector in grootte is de **akkerbouw**, met 650 bedrijven en een gemiddelde grootte van 370.000 SO, hetgeen iets hoger is dan het landelijk gemiddelde. Het aantal bedrijven is sinds 2000 met 40% gedaald, terwijl de productiewaarde met 6% is gestegen (bij een daling van het areaal akkerbouw met 4%). Landelijk doet de akkerbouw het nog iets beter, met 10% productiewaardestijging en een daling van het areaal met 9%.

Het aantal bedrijven dat zich richt op **opengrondsgroenten** is bijna gehalveerd sinds 2000. De productie is gestegen met 18%. Dat lijkt veel, maar landelijk gezien was er een stijging van 73%. Het gemiddelde bedrijf heeft een omvang van 400.000 SO, iets minder dan het Nederlands gemiddelde.

Overigens moet worden opgemerkt dat productiewaardestijgingen mede veroorzaakt worden door prijsontwikkelingen.

#### *Tekstkader 2: Landbouwstructuur Noord-Holland*

*Bron: CBS-landbouwtellingen.*



Figuur 1: Landbouwproductiewaarde Noord-Holland, 2000-2014 (gecorrigeerd voor inflatie)

De totale productiewaarde van de Noord-Hollandse primaire landbouw (plantaardige sector) is in de afgelopen 14 jaar gedaald (zie figuur 1). Dit is vooral veroorzaakt door de daling in de bollen-teelt en in de 'overige tuinbouw'. De glastuinbouw is min of meer constant gebleven, en in de andere sectoren is een kleine stijging te zien. De stijging van de productiewaarde komt onder andere door structuurverbetering, meer efficiency in de productie en door prijsontwikkeling. De akkerbouw, opengrondsgroenten en glastuinbouw lijken redelijk robuust wat betreft productiewaarde. Echter, er bestaan wel zwakheden in de primaire sector, vooral in de glastuinbouw. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

### Geconstateerde problemen

Het eerder geschetste succesverhaal van de primaire sector kent dus ook een keerzijde. Want waren vroeger de agrariërs die het efficiëntst produceerden tegen de laagste kostprijs het meest succesvol, dit gaat tegenwoordig steeds minder vaak op. Het rendement van de primaire sector staat serieus onder druk en het is niet ongewoon dat gemiddelde prijzen voor versproducten dalen tot onder kostprijsniveau (Versnellingsgroep 2015). De markt raakt immers steeds meer verzadigd en de concurrentie uit landen waar de productie(loon)kosten lager zijn neemt toe. De vraagmarkt is daardoor steeds meer een aanbodmarkt geworden. Kleine schommelingen in aanbod veroorzaken grote prijsfluctuaties. De toegenomen kapitaalintensiteit en schaalgrootte leiden tot afnemende financiële weerbaarheid. Ook de banken hebben hierbij een rol gespeeld door bij investeringen vaak ook een groei van het bedrijf te eisen. Er is samenwerkingsbereidheid bij producenten, maar deze leidt ook tot een zekere gelijkvormigheid in denken (*group thinking*) en specialisatie leidt tot fragmentatie. Er zijn wel innovaties op deelgebieden, maar nog weinig op het grotere geheel (bijvoorbeeld productinnovaties die binnen de bestaande ketenverhoudingen werden geïntroduceerd, in plaats van dat er ook geïnnoveerd wordt in de wijze waarop ketenpartijen samenwerken). Innovaties vinden dus vooral plaats in de processen die gericht zijn op productiviteitsverhoging en efficiencyverbetering, en nog weinig op de terreinen van verbeterde marktpositionering en ketensamenwerking.

---

### Problemen vooral in de afzetstructuur

De primaire productie vormt een belangrijke schakel in de keten, maar verliest steeds meer de regie op haar eigen bijdrage aan het geheel. De kern van het probleem zit niet zozeer in de primaire productie zelf, maar in de afzetstructuur. Dit werd al in 1994 signaleerd door A.T. Kearny in 'De markt gemist'. Dit rapport heeft weliswaar geleid tot aanpassingen, zoals bijvoorbeeld de oprichting van de Greenery (waar de primaire sector vervolgens weer haar invloed op heeft verloren). Echter de markt is in het algemeen nog steeds aanbod-gedreven. De primaire sector heeft leren inspelen op de marktbehoeften van verwerkende of distribuerende schakels, zoals gewaskeuze en verpakkingsmateriaal gericht op langere houdbaarheid. Ze is evenwel nog onvoldoende in staat gebleken een voorkeurspositie op te bouwen bij de eindconsument. *Business to business* zijn stappen gezet, *business to consumer* is nog vrijwel onontgonnen terrein (zie ook tekstkader 3 waarin er meer ingegaan wordt op de glastuinbouw).

#### Financiële weerbaarheid in glastuinbouw en bollenteelt

Afnemende financiële weerbaarheid is vooral voor de glastuinbouw een probleem. Zo'n 40% van de bedrijven heeft forse financiële problemen (Poppe, 2015). De problemen hebben meerdere oorzaken.

Ten eerste is er, mede ingegeven door de financiële sector, de laatste jaren bijgebouwd met te weinig oog voor de marktvraag. Er is daardoor en mede door de productietoename van 'onze' concurrenten overcapaciteit ontstaan. De Europese fondsen die tot doel hebben de marktpositie van de telers te verbeteren, werden eerder aangewend om productie efficiënter te maken en/of te vergroten. In tijden van expansie zijn efficiencycyclen goed. Maar zodra de markt verzadigd raakt, gaat het (ook) om onderscheidend vermogen. GMO-regels kunnen marktdifferentiatie belemmeren omdat telers verplicht al hun producten via de producentenorganisatie moeten verkopen. Dergelijke problemen zijn al langere tijd bekend. De Russische boycot is dan ook geen oorzaak voor de huidige situatie, eerder een manifestatie van latente problemen die al langer spelen.

Ten tweede: naast de toenemende buitenlandse concurrentie en prijsontwikkelingen ondervindt de sierteeltsector effecten van de opheffing van het Productschap Tuinbouw, de ontbinding van het HABAG (Hoofdbedrijfschap Agrarische Groothandel bloemen en planten) en het wegvallen van de promotie van sierteeltgewassen via het Bloemenbureau Holland. Individuele bedrijven zijn veelal te klein om de generieke taken die deze brancheorganisaties verzorgden op zich te nemen. Derhalve moeten bedrijven zowel horizontaal als verticaal in de keten nieuwe samenwerkingsvormen vinden om promotie of onderzoek te financieren (Berkhout, P. et al, 2014).

Ter derde: inkomens van de glastuinbouw staan niet alleen onder druk door de lage prijzen voor de producten. Ook de energieprijzen zijn gedaald. Lage energieprijzen kunnen gunstig zijn voor tuinders, maar kunnen ook inkomens onder druk zetten. Veel tuinders verdienen namelijk aan de elektriciteitsproductie uit hun warmtekrachtkoppeling. Dalende energieprijzen drukken deze nevenkomsten.

#### Tekstkader 3: Problemen in de glastuinbouw en de bollenteelt

Er zijn relatief weinig supermarktkoopcombinaties, waardoor individuele telers geen sterke onderhandelingspositie kunnen bedingen. Telers zijn onderling uitwisselbaar, trekken te weinig samen op en men laat zich ook tegen elkaar uitspelen door de supermarkten. Er zijn wel telersverenigingen, maar veelal bieden die min of meer eenzelfde productassortiment aan en ook vinden de deelnemers het lastig om hun individuele belangen naar de markt opzij te zetten in het licht van het grotere algemene belang. In de open teelten zijn er wel langere-termijn samenwerkingen met verwerkende bedrijven, maar in de positionering richting eindconsument is het merk van de verwerkende schakel dominant. De primaire producent heeft wellicht de status van *preferred supplier* voor de industrie/verwerker, maar (nog) niet die van *strategic partner*.

---

We kunnen concluderen dat primaire producenten het zicht en de grip op de markt van eindconsumenten kwijt zijn en dat de afzetstructuur dan ook één van de belangrijkste problemen vormt. We zien dat veel agrarische producenten letterlijk te veel grondstoffenleverancier zijn (uitwisselbaar), en te weinig strategische partner (d.w.z. onmisbaar in het opbouwen van onderscheidend vermogen). Laat staan dat agrarische producenten directe leverancier zijn aan de eindconsument. Daar komt nog bij dat men vaak individueel opereert, waardoor risico's van innovatie niet kunnen worden gedeeld, er minder kansen zijn om het assortiment te verbreden, en er minder mogelijkheden zijn om aan marketing te doen, etc..

Het perspectief om te komen tot een meer weerbare primaire sector en een sterkere keten lijkt dan ook te liggen in veranderingen in de rolverdeling binnen de keten en in de rolverdeling ten opzichte van collega-producenten. Een aantal trends onderbouwen dit perspectief en geven aanknopingspunten voor handelingsperspectief.

## Trends

In deze paragraaf worden enkele relevante trends beschreven. Het gaat daarbij om ketenverkorting en -omkering, veranderingen in het *retail*-landschap en *out of home* landschap, technologische ontwikkelingen, veranderingen in de financiering van de sector en institutionele ontwikkelingen.

### Ketenverkorting en ketenomkering

Er zijn een aantal ontwikkelingen gaande die leiden tot vragen om ketenverkorting en ketenomkering. Zo zien we wereldwijd een toenemende trend dat meer mensen voedsel uit langere ketens proberen te vermijden en vaker iets kopen wat dichterbij huis wordt geproduceerd (zie onder andere ook ABN-AMRO, 2015). Boerenmarkten en groentenabonnementen zijn in opkomst, maar ook supermarkten profileren zich met boeren uit de regio en restaurants kopen direct in bij de boer. Voedingsbedrijven kopen hun grondstoffen steeds minder in op anonieme markten en steeds meer via bekende toeleveranciers. Deze trend heeft onder andere te maken met (gepercipieerde) gezondheidsvoordelen van versketens, maar ook met (gepercipieerde) milieuproblemen die (zouden) samenhangen met het transport van voedsel van verre (*food miles*). Daarnaast spelen vragen over arbeids- en milieuomstandigheden of een eerlijke verdeling van schaarse grondstoffen ter plaatse (bij import) een rol.

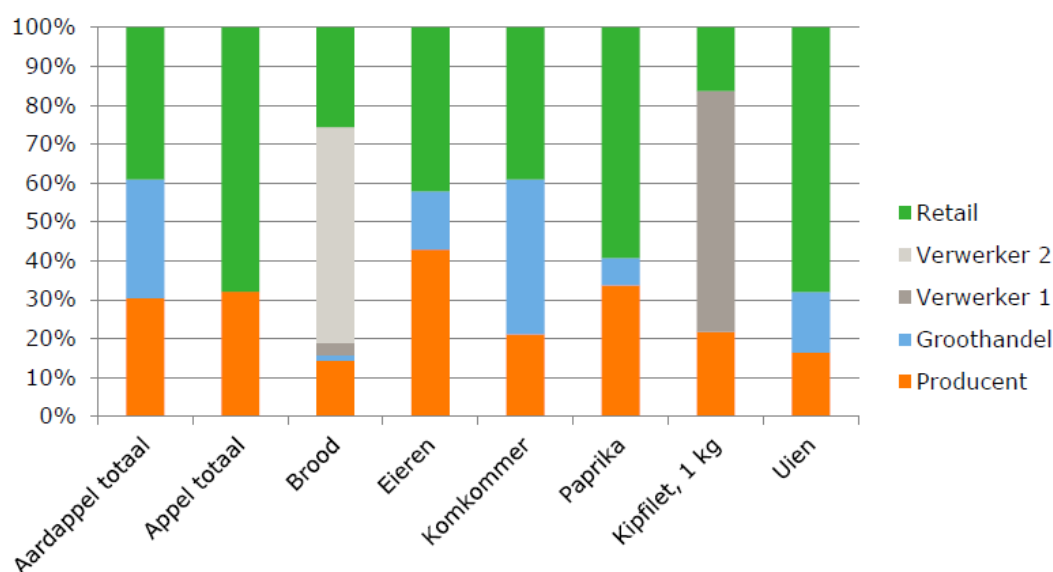
Ook is er een (gepercipieerd) gebrek aan transparantie. We hebben te maken met afnemende geloofwaardigheid van gevestigde instituties, zowel van bedrijven en certificerende instanties, als ook overheden en controlerende instanties (zoals bijvoorbeeld bij de EHEC-crisis bleek). Het Nederlandse exportmodel is gebaseerd op een grenzeloos vertrouwen in de instituties die binnen Europese en internationale handel reguleren (kwaliteit, voedselveiligheid, financiering). Deze instituties blijken niet altijd goed te werken of worden zelf speelbal van particuliere sentimenten en belangen.

Wereldwijd is er een toenemende schaarste aan grondstoffen. Landen en regio's streven mede hierdoor naar minder afhankelijkheid van import en een grotere graad van 'zelfvoorziening'. In sommige regio's gaat het erom voedseltekorten door een toenemende bevolking te voorkomen en in andere is het meer ingegeven door welvaartstoename. Deze trends vanuit maatschappij, markt en het beleid leiden nu al tot versnelde opbouw van lokale productiecapaciteit dichtbij de afzetmarkt. Denk bijvoorbeeld aan het door Nederlandse telers opgezette project *Thanet Earth*, een 90 ha kassencomplex in Kent om Zuidoost Engeland jaarrond van verse groenten te voorzien (<http://www.thanetearth.com>).

Dit alles betekent, mede gezien het verdienmodel van de primaire sector, dat ketenomkering en -verkorting een steeds belangrijkere gaan rol spelen. Bij ketenverkorting gaat om het verminderen van het aantal schakels tussen producent en consument. Dit betekent allereerst een mogelijke verbetering van de ketenmarge voor de overgebleven schakels in de keten. Maar het betekent

ook een meer overzichtelijke keten, waarbij duidelijker is waar het product vandaan komt, onder welke voorwaarden het is geproduceerd, verwerkt en gedistribueerd, en welke partijen een rol speelt in de waardeketen. Dit geldt vooral voor de versketens (rechtstreekse levering aan supermarkten en/of aan eindconsumenten), maar in toenemende mate zien we dit ook optreden in ketens van bewerkte producten (bv. de fritesindustrie koopt rechtstreeks in bij de boer).

Ketenverkorting kan producenten meer opleveren. De brutomarge (verkoopprijs minus inkoop prijs gedeeld door de consumentenprijs) wordt verdeeld over de hele keten (zie ook figuur 2). De brutomarge per schakel kan in potentie herverdeeld worden als schakels er tussenuit gehaald worden en/of activiteiten herverdeeld worden over verschillende schakels. Als een schakel meer kosten maakt dan waarde toevoegt of als een andere schakel een bepaalde activiteit goedkoper kan uitvoeren, dan ontstaat er ruimte om op ketenniveau te optimaliseren, dan wel als primair bedrijf zelf meer winst naar je toe te trekken.



Figuur 2: Brutomarges per product per ketenschakel, 2011-2013

Bron: Baltussen et al. (2014).

Figuur 2 laat zien dat de gerealiseerde bruto marge voor de *retail* voor bijvoorbeeld uien, paprika en appels relatief groot is, en voor brood bijvoorbeeld relatief klein. Bij appels en paprika is de bruto marge voor de primaire producent ook relatief hoog omdat de tussenschakels een kleine tot geen rol spelen. De bruto marge van de *retail* is evenwel relatief groot. Er is dan ook potentie tot netto margeverbetering van de primaire producent als buiten de *retail* om verkocht kan worden. Bij aardappels en komkommers is de bruto marge voor de groothandel relatief hoog. Rechtstreekse leverantie aan de *retail* biedt hier dan ook potentie voor de producent, evenals eigen verwerking van producten. Daarnaast is directe verkoop aan eindconsumenten een optie. Agrarische ondernemers zullen meer marktgericht moeten ondernemen en zich meer richten op de eindconsument. Een voorbeeld op gebied van zelf-verwerken is het initiatief van een groep akkerbouwers in de Hoekse Waard om zelf chips te gaan bakken en distribueren ([www.hoekschechips.nl](http://www.hoekschechips.nl)). Een voorbeeld van rechtstreekse levering is het initiatief van een biologische aardappelteler uit de Noordoostpolder om aardappelen direct aan (groepen) consumenten te leveren (zie bijvoorbeeld [www.groentecolub.nl/](http://www.groentecolub.nl/)). In de paragraaf handelingsperspectieven gaan we hier verder op in.

### Veranderingen in het retaillandschap

Jarenlang is de dominantie van supermarkten onbetwist geweest. De markt werd bepaald door een beperkt aantal inkopers die ieder voor zich groot genoeg waren om inkoopvoorwaarden te



---

dicteren. Telers probeerden deze inkoopmacht het hoofd te bieden door schaalvergroting en bundeling van de aanvoer via veilingen en of telersverenigingen. Nog steeds spelen supermarkten een belangrijke rol, maar er zijn veranderingen gaande. De supermarkten die zich richten op het middensegment in de markt worden aan twee kanten beconcurrerd. Aan de onderkant door prijsvechters als Aldi en Lidl, die trouwens ook steeds meer kwaliteit bieden (voor een lagere prijs) en aan de bovenkant door kwaliteitswinkels (zoals Marqt en Stach), maar ook door alternatieve afzetkanalen, zoals internetverkoop, consumenten-inkoopverbanden (*food coops*), en *food halls* (bijvoorbeeld Jumbo Foodmarkt, Markthal Rotterdam). De Volkskrant kopte 19 januari: "Opkomst versmarkt gaat supermarkten pijn doen" (zie tekstkader 4). Het aantal supermarkten daalt. De verwachting is dat zowel het aantal supermarkten als het aantal winkelformules verder zal afnemen (Berkhout et al, 2014).

#### **Opkomst versmarkt gaat supermarkten pijn doen**

Na de Foodhallen en de Jumbo Foodmarkt in Amsterdam en de Markthal in Rotterdam is er in Voorschoten nu de Valk Versmarkt. Daarmee sluit hotelketen Van der Valk zich aan in de groeiende lijst initiatieven met de nadruk op vers en authentiek. De 'ultraversbeleving' is in opkomst en de traditionele supermarkt staat onder druk.

*Tekstkader 4: Supermarkten*

*Bron: Volkskrant, 19 januari 2015.*

Ondanks de crisis is er ruimte aan de bovenkant van de markt, mensen gaan minder uit eten maar kiezen thuis wel voor goede kwaliteit, die ook wat mag kosten. Er is ook een trend naar elke dag vers, elke dag gezond. Deze trend is er niet alleen in Nederland maar ook bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk. Winkelformules als Tesco, die eens het *retail*landschap in hun greep hadden, hebben het momenteel moeilijk. Grote winkels met een breed assortiment worden door de klant gemeden, zeker als ze buiten de stad liggen. Kleinere binnenstedelijke vestigingen met een beperkt maar onderscheidend (vers) assortiment doen het goed ([www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)).

#### **Veranderingen in het out of home landschap**

Voor restaurants geldt dat het topsegment onder druk is komen te staan door de crisis. Sterrenrestaurants hebben hier op ingespeeld door voor een breder publiek toegankelijke formules te ontwikkelen. Zij koken met simpele ingrediënten van goede kwaliteit zonder veel opsmuk. De kwaliteit en authenticiteit van de ingrediënten staat voorop, dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat steeds meer restaurants zelf (een deel van) hun groenten en fruit (laten) telen (zoals de Librije, en De Kas).

Maar ook aan onderkant van de markt is in beweging. Fastfoodketens zoals McDonalds staan sinds enige tijd onder druk. De millenniumconsument wil steeds vaker voedsel dat ter plekke bereid is uit verse ingrediënten ([www.fortune.com](http://www.fortune.com)). Deze formule heet *fast casual* en is wereldwijd in opkomst. Een voorbeeld hiervan is Chipotle en in Nederland kun je denken aan LaPlace. De festivalcultuur en de *street food* cultuur ten aanzien van voedsel is ook verandering onderhevig in de afgelopen jaren. Daar waar voorheen *fast food* de boventoon voerde, munt deze wereld tegenwoordig uit in hippe gezonde verse eetconcepten: de *food truck* is bezig aan een opmars in Nederland (zie ook: [www.reizendesterren.org](http://www.reizendesterren.org)). De nadruk op vers biedt een kans voor de plantaardige sectoren, maar het is ook een enorme uitdaging in termen van logistiek, zowel in de keten als in de keuken.

#### **Technologische veranderingen**

Er zijn allerlei technologische ontwikkelingen gaande in de land- en tuinbouw, zoals robotisering, het gebruik van ICT, precisielandbouw, telen buiten de volle grond, volledig gecontroleerde productieomstandigheden in kassen, *vertical farming* met behulp van LED-lampen. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat de productiviteit hoger wordt, de druk van ziekten en plagen afneemt en de milieuprestatie verbetert. Het industriële karakter van de land- en tuinbouw neemt evenwel



toe. Er is echter (nog) geen goed verhaal naar de markt en consumenten toe. Er zijn ook technologische ontwikkelingen in de volgende schakels van de keten: steeds gedetailleerdere *tracking* en *tracing*, slimmere logistiek, schaalverkleining naast schaalvergroting in de verwerking (micro brouwerijen, micro soepen- en sauzenfabrieken), *online* bestellen en afrekenen, interactieve sociale media (steeds meer producenten zijn in contact met hun afnemers via Facebook), etc. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat keuzemogelijkheden toenemen, gevestigde schakels continue onder druk staan, en het aanpassingsvermogen richting de markt in principe toe kan nemen, ook voor de primaire producent (bijvoorbeeld als data gedeeld worden of via een eigen platform verzameld kunnen worden).

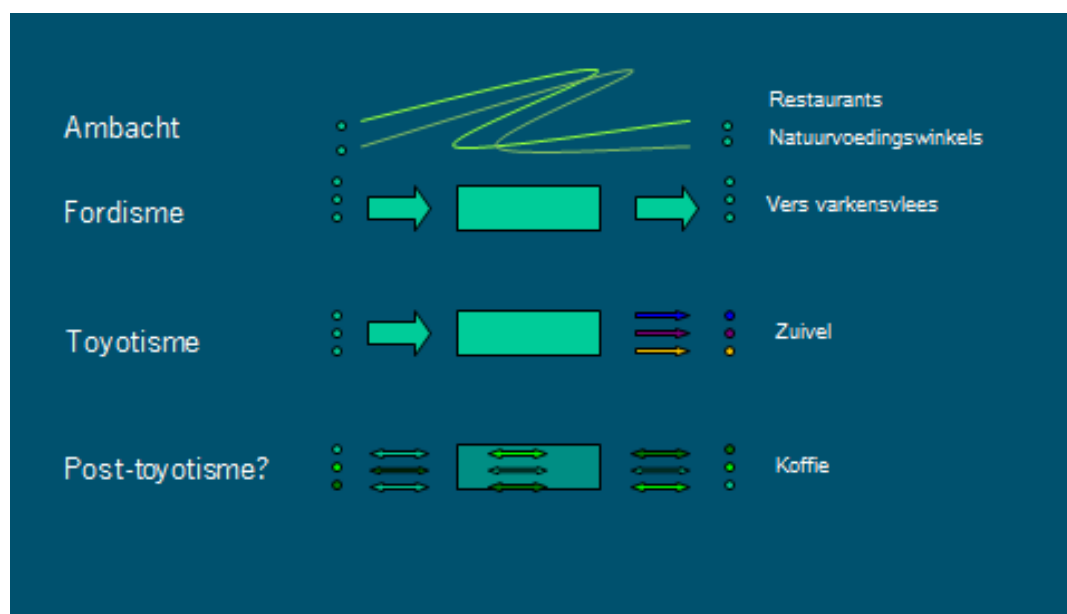
### Veranderingen in de financiering van de agrarische sector

Er is nog steeds sprake van een vastgoedcrisis in Nederland. Grootschalige herstructurering en verplaatsing van tuin- en akkerbouwgebieden, gefinancierd vanuit stadsuitbreiding, is tot een einde gekomen. Anderzijds neemt de belangstelling voor *food* bij financiers van buiten de traditionele land- en tuinbouw toe. Juist ook mede door de financiële crisis is het risicodragend kapitaal op drift. Investeren in risicovolle en onduidelijke financiële producten is uit den boze. Investeren in vastgoed rendeert niet meer in Nederland. Investeren in vernieuwende foodconcepten lijkt daarom aantrekkelijk. Bijvoorbeeld Verlinvest, het investeringsvehikel van de families die eigenaar zijn van bierconglomeraat Inbev, investeert in de innovatieve supermarktketen Marqt ([www.distrifood.nl](http://www.distrifood.nl)).

### Institutionele veranderingen

De institutionele omgeving waarin de land- en tuinbouw opereert in Nederland is in snel tempo veranderd de afgelopen jaren. Ooit was er een apart Ministerie van Landbouw & Visserij, dat is nu een onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken. Ooit was er een apart Ministerie van VROM, nu zijn deze taken afgebouwd of verspreid over het Ministerie van Binnenlandse Zaken en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, alsmede de Provincies. Er zijn ook geen Productschappen meer. In de belangenbehartiging draait het niet meer alleen om de agrarische ondernemers en zijn er ngo's rond milieu, natuur en dierenwelzijn opgestaan.

De hiervoor genoemde trends hebben hun neerslag in de manier waarop agrofood- en tuinbouwketens georganiseerd worden (zie figuur 3).



Figuur 3: Productieconcepten agrofoodketens

Bron: gebaseerd op Van der Schans (2013), in: Miazzo et al. (2013).

---

In ambachtelijk georganiseerde ketens vindt kleinschalige productie z'n weg naar de markt. Variaties in kwaliteit en in seizoenen worden opgevangen door de vaardigheden van de professionele chef of semiprofessionele thuiskok. In de massamarkt geldt de logica van de lopende band (Fordisme). Zowel wat in de winkel ligt, als wat geproduceerd wordt, is gestandaardiseerd en uitwisselbaar: het gaat om bulkproducten. Een opkomende trend is massa-individualisatie. Het aanbod van grondstoffen is nog steeds gestandaardiseerd, maar in de richting van verschillende consumentengroepen worden verschillende producten en diensten gepositioneerd (vergelijk hoe Toyota auto's maakt op klantspecificatie maar uit gestandaardiseerde onderdelen). Verschillende trends wijzen in de richting van een situatie waarbij groepen producenten zich met groepen consumenten verbinden via producten en/of diensten die niet alleen naar afnemer maar ook naar oorsprong onderscheiden zijn (post-Toyotisme).

### Handelingsperspectieven

Vanuit de verschillende hiervoor genoemde trends kunnen perspectieven worden afgeleid, zowel voor de primaire sector als voor de rest van de spelers in de keten. Nu volgt een overzicht van de volgende handelingsperspectieven: differentiatie, diversificatie, kostenreductie, '*revitalising the commons*' en '*experience economy*'. (Dit overzicht is gebaseerd op Van der Schans, 2015).

#### Handelingsperspectief differentiatie

Primaire producenten zijn momenteel tot op zekere hoogte uitwisselbaar qua producten en qua extra service die ze bieden. Ze zijn veelal zowel uitwisselbaar onder elkaar als met producenten uit het buitenland. De differentiatiestrategie is er op gericht het verschil met anderen zo groot mogelijk te maken (onderscheidend te zijn). Dit kan bijvoorbeeld door:

- Andere variëteiten te kiezen (bijvoorbeeld specifieke ingrediënten m.b.t. gezondheid, zoals bij een nieuwe variëteit broccoli met drie keer zoveel glucoraphanin, een stof die kanker zou kunnen helpen voorkomen);
- Andere rassen te kiezen (bijvoorbeeld met meer smaak);
- Een ander assortiment (etnische groenten, vergeten groenten, exotische gewassen);
- Andere productiewijzen (langer afrijpen aan de plant/*ready to eat*, natuurlijke in plaats van chemische nutriënten, restwarmte nabijgelegen industrie in plaats van fossiele warmte, etc.);
- Verticale integratie (bijvoorbeeld door waardetoevoeging via ver- of bewerking, verpakking, beleving).

Gedifferentieerde markten kunnen ten opzichte van gecommuniceerde markten het voordeel hebben dat er minder neerwaartse prijsdruk is en dat ze minder aan prijsschommelingen onderhevig zijn. Biologische tuinders ontdekten bijvoorbeeld dat het vragen om een meerprijs voor biologisch geteelde boerenkool of spruiten moeilijk was, totdat ze deze groenten ook een andere kleur mee gaven (paars). Op dat moment wordt de vergelijking met (de lagere prijs van) reguliere maar groene boerenkool of spruiten niet meer gemaakt en ontstaat meer ruimte om een eigen prijsbeleid te ontwikkelen.

Veredelingsbedrijven, welke aanwezig zijn in Noord-Holland (Seed Valley, Blooming Breeders) kunnen een grote rol spelen voor de ontwikkeling van onderscheidende producten. De honingtomaat is een voorbeeld van onderscheid binnen het tomatensegment. Vooral sterke marketing en bescherming van het product (de producent heeft als enige een licentie) spelen een rol bij het succes van dit product (zie ook tekstkader 5).

---

### De honingtomaat

Tomatenproducent Looije is zich ervan bewust dat de producten op verschillende manieren bij de consument komen en voert daar verschillende strategieën en merken voor. Hij is en wil in contact zijn met zijn omgeving en bouwt aan een *community*. Op de website stelt hij: *Looije wil tussen 1 mei 2012 en 1 januari 2022 1.000.000 mensen op bezoek gehad hebben*. Dit kunnen fysieke of virtuele bezoekers zijn, bijvoorbeeld via deelname aan een rondleiding, een bezoek aan het bedrijf, volger zijn op Twitter, fan worden op Facebook, enzovoort ([www.looijetomaten.nl](http://www.looijetomaten.nl)). Een sterke community zorgt ook voor een sterke plek in de *retail*.

#### Tekstkader 5: De honingtomaat

Om op relevante kenmerken te kunnen differentiëren, is kennis van de eindconsument noodzakelijk (welke behoeften heeft hij/zij? welke verwachtingen?). Primaire producenten kunnen c.q. moeten (vanuit deze zoekrichting) deze informatie meer zelf gaan ophalen bij de eindconsument. Algemene *market intelligence* is namelijk te globaal. Het gaat om de interpretatie van specifieke marktverwachtingen in het licht van een specifiek product- en dienstenaanbod (*customer intimacy*). Direct contact met eindconsumenten kan worden georganiseerd via verkoop aan huis, via een eigen afzetkanaal in de stad (of een gezamenlijk kanaal met gelijkgestemde andere primaire producenten), via eigen internetverkoop of via eigen contacten (bijv. op beurzen) met de klanten van je klanten. Een goed voorbeeld zijn de stands van diverse primaire producenten (combinaties) in de Markthal Rotterdam. Op deze manier kan een primaire producent zijn product door de keten 'trekken' in plaats van in de keten 'duwen' (*pull* in plaats van *push*). Het is overigens niet nodig om daadwerkelijk ook de tussenliggende partijen uit te schakelen of te omzeilen; ze krijgen alleen een andere (meer dienstverlenende) rol. Er zijn al veel voorbeelden van product- en marktdifferentiatie, waarbij het aanbod in steeds belangrijkere mate wordt bepaald door de consument (zie tekstkader 6 voor twee voorbeelden).

### Product- en marktdifferentiatie

Het bedrijf Lansbergen Gerbera's (LG Flowers) produceert gerbera's voor het veilen en levert daarnaast ook bestellingen op maat. Er worden kant en klare producten gemaakt die rechtstreeks naar de winkels kunnen, zoals verschillende boeketlijnen en totaal concepten (choisy gerbera's: negen gerbera's verpakt in een gekleurde gerberahouder met hoes en een eigen online inspiratiepagina en Facebook om de creativiteit van de consument te stimuleren). Ieder jaar wordt het assortiment opnieuw samengesteld, onder andere gebaseerd op trendanalyses. Tevens heeft LG Flowers een eigen verpakkinglijn ([www.lansbergen.com](http://www.lansbergen.com)).

Het bedrijf Koppert Cress is gespecialiseerd in 'Cressen' (*micro-vegetables*), zaailingen van unieke planten die gericht zijn op prikkelen van de zintuigen: smaak, geur, gevoel of presentatie. Zo is er de collectie 'Architecture Aromatique', waarbij de collectie als ware kunst wordt gepositioneerd. Ook heeft het bedrijf de 'Cressperience' ontwikkeld, een eigen ontmoetingsruimte en demonstratiekeuken, waar chefs kennis maken met het product en kunnen experimenteren. Het bedrijf geeft zelf aan: De actieve benadering van eindverbruikers garandeert bewustwording van en creëert vraag voor het innovatieve aanbod. Dit is bij uitstek een voorbeeld van marktwerking ([www.benelux.koppertcress.com](http://www.benelux.koppertcress.com)).

#### Tekstkader 6: Voorbeelden van differentiatie

Momenteel liggen in supermarkten, behorende tot verschillende concerns, min of meer dezelfde groenten en fruit in het schap. Supermarkten voelen evenwel de noodzaak om zich verder te differentiëren, ten opzichte van elkaar en ten opzichte van andere verkoopkanalen (groentenspecialist, internetverkoop, etc.). Primaire producenten en hun strategische partners kunnen hierop inspelen door een gedifferentieerd product- en dienstenaanbod te ontwikkelen, toegesneden op de klantenkring van de betreffende supermarktketen of het afzetkanaal dat juist een alternatief voor de supermarkt wil bieden.

---

Differentiatie biedt kansen voor glastuinbouw. Ook open teelten hebben op dat gebied mogelijkheden. Het is voor open teelten echter wel lastiger om *preferred supplier* te worden, vanwege het momenteel nog overwegend bulkkarakter van de producten, en het feit dat producten langer houdbaar zijn (waardoor samenwerking tussen opeenvolgende schakels in de keten minder cruciaal is). Laat staan dat men strategisch partner kan worden. Kansen voor een robuustere positie in de keten liggen vooral op het gebied van ketenverkorting. Levering is dan niet meer alleen aan de industrie of de groothandel, maar ook rechtstreeks aan de supermarkt, horeca en/of de eindconsument. Of aan kleinschalige verwerkers zoals bakkers en brouwerijen, waarbij de oorsprong van de ingrediënten onderdeel is van de marktpositionering. Zo is er een groeiend aantal kleinere brouwerijen die rechtstreeks gerst afneemt en zo levert de akkerbouw bijvoorbeeld materialen voor de *biobased economy*, zoals vezels om bouw- of fabricage materialen te verstevigen of oliën om verf te maken. Ook voor open teelten geldt dat er een veel grotere variëteit aan soorten en rassen beschikbaar is dan momenteel wordt aangeboden.

### **Handelingsperspectief diversificatie**

Tegenwoordig zijn tuin- en akkerbouwbedrijven erg gespecialiseerd. Vroeger was deze specialisatie minder vergaand en waren bedrijven nog actief in verschillende disciplines zoals vermeerdering, opkweek, uitgroei, open teelten en glasteelten, handel of in meerdere gewasgroepen. Door verschillende bronnen van inkomsten te hebben, ook als een vorm van risicospreiding, konden bedrijven beter met snelle veranderingen omgaan, zeker als de betreffende markten min of meer onafhankelijk van elkaar bewegen (en een bedrijf niet alleen verticaal integreert maar juist ook elke activiteit als een eigenstandige markt benadert).

Diversificatie betreft het creëren van meerdere opbrengststromen met min of meer hetzelfde productieapparaat (we spreken van *economies of scope* in plaats van *economies of scale*). Juist boeren en tuinders dichtbij de stad hebben hiertoe mogelijkheden; naast de primaire productie kan er ook sprake zijn van energieproductie, groenbeheer, educatie, zorg en recreatie. De boeren in de Haarlemmermeer met hun nevenactiviteiten zijn hier een voorbeeld van. Zij ontwikkelen activiteiten op het gebied van streekproducten, landbouw en zorg, educatie, duurzame energie, recreatie en beheer van het landschap. Een bekend voorbeeld in de glastuinbouw is de WKK, die zowel kassen verwarmt als elektriciteit oplevert als extra inkomensbron. Vrijgekomen CO<sub>2</sub> wordt gebruikt om het gewas te laten groeien en elektriciteit die niet gebruikt wordt, wordt teruggeleverd aan het net. In de open teelten wordt vooral wind- en zonne-energie geproduceerd.

### **Handelingsperspectief kostenreductie**

Deze zoekrichting is dominant geweest in de afgelopen jaren. Dat is verklaarbaar, gezien het hoge niveau van kosten (voor land en arbeid) in Nederland ten opzichte van concurrenten. Deze zoekrichting is in de topsectoren tot officieel beleid verheven ('meer met minder') en gezien de uitdagingen op wereldschaal is dit misschien begrijpelijk. Maar, zoals al eerder gesteld, de Nederlandse plantaardige sectoren opereren veelal in verzadigde markten, en daar is een verhaal louter gebaseerd op kostenvoordelen niet meer toereikend. Nederland is gewend om kostenvoordelen te proberen te bereiken door kapitaalsinvesteringen en schaalvergroting. Maar deze strategie maakt haar ook kwetsbaar omdat het geïnvesteerde kapitaal vast komt te zitten in één bepaalde (technologische) oplossing en vaak slechts op één manier tot nut gemaakt kan worden. Tuinders zijn ook niet altijd in staat gebleken de verwachte kostenvoordelen volledig te realiseren, soms doordat de technologie nog niet uitontwikkeld is, soms ook doordat het kennis- en opleidingsniveau van de tuinder onvoldoende is. Zo belooft de gesloten kas op termijn kostenvoordelen door een lagere energierekening en een hogere productie. Maar op korte termijn kan een teler nog veel winst behalen door de bestaande technologie slimmer in te zetten ('het nieuwe telen').

### **Handelingsperspectief *Revitalising the commons***

Het gangbare landbouwsysteem is voor velen ongrijpbaar en ondoorzichtig geworden. De nu volgende benadering is erop gericht mensen meer grip te geven op hun voedselvoorziening en inzichtelijk te maken waar het voedsel vandaan komt. Het gaat om het creëren van een gemeenschap rond je bedrijf, waardoor belanghebbende partijen eerder worden gebonden door gemeen-

---

schappelijke waarden, dan door klassiek economische nutsmaximalisatie. We spreken van een verdienmodel gebaseerd op gedeeld eigendom (de *commons*). Dit eigendom kan feitelijk gedeeld zijn of er is sprake van een goed uitgewerkte ervaring van gedeeld eigenaarschap (via meervoudige betrokkenheid, zeggenschap, enzovoort). Bij dit handelingsperspectief gaat het in de land- en tuinbouw vaak om kleinschalige initiatieven, die evenwel inspiratie kunnen bieden voor groot-schalige bedrijven. Er worden innovatieve oplossingen gevonden met betrekking tot toegang tot kapitaal (*crowd funding*), toegang tot arbeid (vrijwilligers of mensen met achterstand tot arbeidsmarkt), toegang tot stedelijke locaties, dicht bij de consument of dicht bij een doelgroep die kan meewerken in het bedrijf (tijdelijk gebruik braakliggende gronden, meervoudig ruimtegebruik bijvoorbeeld op daken of in binnentuinen). Een goed uitgewerkt voorbeeld hiervan is het groente- en fruitbedrijf op de Hof van Twello. Hier bewerken deelnemers hun eigen productietuinen in ruil voor de helft van de oogst, die de ondernemer vervolgens te koop aan biedt in zijn boerderijwinkel. Ook kunnen mensen bijvoorbeeld een *workshop* wijn maken doen, waarbij de deelnemer zelf een paar flessen mee naar huis neemt en de rest verkocht wordt in de boerderijwinkel. Hof van Twello financiert nieuwe ontwikkelingen met *crowd funding* ([www.hofvantwello.nl](http://www.hofvantwello.nl)). Meer klassiek zijn er (veelal kleinschalige) tuinders met een sterk gediversifieerd aanbod aan groenten en fruit die de oogst op voorhand verdelen onder deelnemers die vooruit betalen, en soms meehelpen op het bedrijf of in de oogst: *community supported agriculture* ([www.denieuweakker.nl/](http://www.denieuweakker.nl/)). Een ander voorbeeld, opgezet vanuit de gangbare tuinbouw, is de Boeregoed volkskas in De Lier die gerund wordt door vrijwilligers in ruil voor een maaltje verse groenten ([www.boeregoed.nl](http://www.boeregoed.nl)). Een dergelijke kas biedt geen oplossing voor het grote areaal glastuinbouw, maar brengt de tuinbouwondernemer wel in rechtstreeks contact met andere doelgroepen en belanghebbenden, waaruit lessen te trekken zijn en coalities te smeden zijn die ook voor het totale bedrijf relevant kunnen zijn. Te denken valt aan strategische samenwerking met partijen uit de gezondheidssector rond de gedeelde waarden van gezond en toegankelijk voedsel.

### **Handelingsperspectief *experience economy***

Deze strategie is gebaseerd op het inzicht dat met het bieden van aansprekende ervaringen meer waarde wordt toegevoegd dan met het leveren van louter producten: de ervaringseconomie. In deze strategie verkopen primaire producenten zeker geen bulkproducten, en vaak ook niet alleen producten en diensten. Nee, ze registreren unieke en authentieke ervaringen. Dit kan gaan om fysieke ervaringen (bijvoorbeeld meeschoffelen op de stadstuin), sensorische ervaringen (zoals het proeven van Szechuan Buttons) en visuele spektakels (bijvoorbeeld LED verlichte groeikasten op horecalocaties). Voorbeelden hiervan zijn ook de integratie van sierteeltgewassen en/of potplanten in een stedelijke omgeving, om een beleving van esthetiek of welbevinden te creëren. In toenemende mate zien we ook dat voedingsgewassen in een stedelijke omgeving voor een dergelijk doel worden ingezet (bijvoorbeeld de eetbaar groene wanden van het bedrijf Versafarms).

### **Combineer perspectieven**

Er is niet één bepaald perspectief geschikt voor alle bedrijven. Het gaat juist om de diversiteit aan en de combinatie van perspectieven, aansluitend bij een diversiteit aan ondernemers en problemen en een diversiteit aan vormen van ketensamenwerking en gericht op een diversiteit aan geografische markten en marktsegmenten. De perspectieven zijn dan ook geen blauwdruk, maar een zoekrichting.

### **Mogelijke rol voor de Provincie**

De kaders voor het landbouwbeleid worden voor een groot deel door de Europese Unie (EU) bepaald. Maar ten aanzien van de ruimtelijk-economische verankering daarvan heeft de provincie een belangrijke rol. Het gaat daarbij vooral om ruimtelijke ordening (land- en tuinbouwstructuur, maar ook logistiek en verwerking, infrastructuur, etc.). Maar het gaat steeds meer ook om netwerken (sociale infrastructuur) en (kennis- en) innovatiebeleid. Hierna volgt een uiteenzetting van de mogelijke rol die de provincie ten aanzien van deze drie aspecten kan aannemen.

---

## Ruimtelijke ordening

Van oudsher ligt er voor de Provincie vooral een rol op het gebied van de ruimtelijke ordening. De provinciale structuurvisie en Provinciale Ruimtelijke Verordening vormen daarbij de belangrijkste uitgangspunten. Omdat deze onder andere de ruimtelijke structuur aangeven, inclusief de landbouwstructuur, zijn deze van belang voor de primaire sector en de rest van de keten. De hiervoor geschetste handelingsperspectieven vragen om een nieuwe visie van de Provincie ten aanzien van de vertaling naar ruimtelijk beleid (zie ook tekstkader 7).

### Ruimtelijke vertaling van handelingsperspectieven

De inrichting en ontsluiting van productiegebieden was tot voor kort vooral gericht op schaalvergroting, specialisatie en export oriëntatie. Dit leidde tot grootschalige monofunctioneel ingerichte en zoveel mogelijk gestandaardiseerde gebieden. Dit ontwikkelperspectief loopt evenwel tegen grenzen aan. In feite moet ieder eerder genoemd handelingsperspectief een specifieke ruimtelijke vertaling krijgen, met specifieke bijpassende infrastructuur.

Het differentiatie perspectief nodigt uit tot een gebiedsinrichting waar ook kleinschaliger teelten een plek krijgen, alsmede vormen van verwerking en toelevering (ruimte voor veredelaars en vermeerderers, alsmede voor be- en verwerking, inclusief de (her)winning van inhoudstoffen). Een voorbeeld van een dergelijke ruimtelijke vertaling is het plan voor een bloemistenkwekerij in tuinbouwgebied PrimaViera ([www.bloemistenkwekerij.nl/](http://www.bloemistenkwekerij.nl/)).

Bij het diversificatie perspectief moet er nadrukkelijk rekening gehouden worden met andere functies in het ruimtelijk ontwerp, zoals waterbuffering, kringloopsluiting, recreatie, zorg en/of biodiversiteit. Voor recreatie betekent dit bijvoorbeeld meer aandacht voor de aantrekkelijkheid van de buitenruimte, horeca voorzieningen, en de toegankelijkheid vanuit de stad, maar ook de scheiding van verkeersstromen (personen versus vracht). Het sluiten van kringlopen vereist investeringen in speciale infrastructuur (waterzuivering, restwarmte transport, CO<sub>2</sub> netwerk, etc.) en/of extra vervoerbewegingen (aanvoer, verwerking en afvoer van biomassa t.b.v. vergisting, compostering of als grondstof voor bijvoorbeeld verpakkingen).

Een kostenreductiestrategie leidt tot grootschaligheid maar kan zich ook vertalen in een andere aanpak van het ontwikkelproces, waarbij bijvoorbeeld kavels niet bouwrijp worden opgeleverd en projecten niet *turn key* worden neergezet maar door geïnteresseerden zelf stapje voor stapje ontwikkeld worden.

Het *commons*-perspectief leidt tot een ruimtelijk vertaling die toegankelijk is voor diverse doelgroepen, waarbij mensen de gelegenheid hebben op het bedrijf mee te lopen, en (tijdelijk) mee te helpen (verblijfsfunctie naast dagrecreatie). Toegankelijkheid is niet alleen fysiek maar uit zich ook in de 'leesbaarheid' van het productieve landschap voor betrokken leken.

Aansluiting bij de ervaringseconomie kan worden gevonden door een zeer uitgesproken vormgeving van de gebouwen of een zeer uitgesproken inrichting van het landschap. Dit hoeft niet per se een klassiek rurale ervaring te zijn, maar kan juist ook aansluiten bij een moderne urbane levensstijl.

Het moge duidelijk zijn dat dit slechts aanzetten zijn voor een ruimtelijk vertaling van de diverse handelingsperspectieven. Een verdere uitwerking zou kunnen uitmonden in een nieuwe landbouwstructuurvisie waarbij nadrukkelijk ruimte gecreëerd wordt voor een rijker palet aan handelingsperspectieven dan in het verleden het geval was, en meer flexibiliteit om in te spelen op de dynamiek die zich ontwikkelt in het mondiale en west Europese voedselsysteem. In feite moeten we toe naar een provinciale voedselvisie, waarbij niet alleen de productie maar ook de consumptie, niet alleen het buitengebied maar ook de stad in één ruimtelijk economisch perspectief geplaatst worden.

Menig agrariër vindt de 'ruimte' in de ruimtelijke ordeningsregels momenteel te beperkt en zou graag meer ruimte willen. Daarbij gaat het om elementen/wensen als:

- de snelheid van procedures in het algemeen;
- de bestemming sneller veranderen, zodat primaire producenten sneller in kunnen spelen op veranderingen;

- een ruimere bestemming en/of een tijdelijke/flexibele bestemming definiëren zodat combinaties van teeltwijzen (bedekt en open, in en uit de grond) of combinaties van productie en verwerking makkelijker worden;
- meer mogelijkheden voor multifunctioneel ruimtegebruik. Gedifferentieerde en ge-diversificeerde ketens hebben ruimte nodig ten behoeve van bijvoorbeeld be- en verwerking op de bedrijven zelf, en andere activiteiten naast voedselproductie bijvoorbeeld recreatie of zorghuisvesting.
- meer mogelijkheden voor ruimtelijke verweving met stedelijke functies. Door de ontwikkelingen rondom 'teelt de grond uit' zouden deze teelten bijvoorbeeld ook op leegstaande of nog niet ontwikkelde industrieterreinen kunnen plaatsvinden. Mogelijkheden van kringloopsluiting (CO<sub>2</sub>, restwarmte, stedelijk regenwater of afvalwater, stedelijk organisch materiaal en nutriënten) nemen toe bij verweving.
- meer mogelijkheden om het faciliteren van privaat initiatief in plaats van het van bovenaf opleggen waar welke ruimtelijke ontwikkeling moet plaats vinden (keukentafel versus te-kentafel).

Daarnaast speelt de Provincie een belangrijke, veelal sturende, rol op het gebied van de voor landbouw relevante thema's als infrastructuur, water, milieu en duurzaamheid. Deze integrale rol van de provincie moet niet onderschat worden. De Provincie kan deze rol richting ondernemers sterker organiseren, bijvoorbeeld door het instellen van één loket waar agrarische ondernemers terecht kunnen voor al hun Ruimtelijke Ontwikkeling en milieuvragen, etc. en bijbehorende procedures. Het is dan prettig als de agrarische ondernemer niet alleen met één loket te maken heeft, maar ook met één specifieke ambtenaar.

### **Netwerken**

Ondernemers en andere betrokkenen uit de keten komen nog te weinig met elkaar in gesprek. De Provincie zou hierin een faciliterende rol kunnen spelen en zich kunnen inzetten om ondernemers in Noord-Holland met elkaar en met andere partijen in contact te brengen. Het bieden van mogelijkheden om netwerken op te bouwen en te onderhouden is des te relevanter nu een aantal vertrouwde instituties (Ministerie LNV, DLG, Productschappen, Syntens, etc.) is opgeheven of in andere vormen is verder gegaan. Er zijn inmiddels ook weer nieuwe instituties ontstaan, onder andere gericht op economische ontwikkeling en innovatie, zoals de Amsterdam Economic Board en de Kamer van Koophandels nieuwe stijl, maar er blijven gaten achter. Het schaalniveau waarop de gewenste netwerken zich moeten uitstrekken, gaat de bestaande organisaties te boven. Dit leidt enerzijds tot fragmentatie van budgetten, tijd en aandacht en zorgt anderzijds voor bestuurlijke drukte op een te klein schaalniveau. Uit onderzoek ontstaat het beeld dat waar stad en platteland succesvol met elkaar verbonden worden, dit gebeurt in bestuurlijke structuren die de metropool overstijgen (zie onder andere: Van der Schans et al., 2015). Als je de link tussen de Noord-Hollandse tuin- en akkerbouw en de stad wilt versterken, dan moet je dit dus op een groter schaalniveau oppakken. Het provinciaal niveau is hier goed geschikt voor. Ook andere regio's zijn zich met hulp van de provincies, op dergelijk schaalniveau (stad én platteland) sterker aan het profileren, zoals bijvoorbeeld Agrifoodcapital (Noordoost Brabant) en Food Valley (Midden Gelderland). Het gaat hierbij overigens om brede programma's waar problemen geïntegreerd worden opgepakt, zowel fysiek (landbouwstructuur, natuur, logistieke ontsluiting) als qua economische clustering (inclusief opleidingen en onderzoek). Een dergelijke aanpak zou ook voor de provincie Noord-Holland goed kunnen werken, om fragmentatie tegen te gaan en slagkracht te vergroten.

De provincie heeft een rol bij het bewaken van een integrale aanpak (ontwikkeling van de regionale economie in relatie tot ruimtelijke opgaven, zoals bijvoorbeeld verzilting), en het faciliteren van dwarsverbanden met andere industrieën (bijvoorbeeld creatieve industrie ten aanzien van productontwikkeling, merkpositionering, etc.). Daarnaast en bovenal zou de provincie de interactie tussen regionale productie en (inter)nationale vraag kunnen versterken. Dat kan binnen de provinciegrenzen vrij makkelijk tussen partijen in de korte keten. Maar laat deze korte ketens een *living lab* zijn voor de lange ketens. Wat hier geleerd wordt aan vraaggericht produceren kan



---

ook toegepast worden in en uitgerold worden naar het buitenland. Noord-Holland als “moestuin van Europa”, het is een mooie ambitie maar hoe krijgen we dit tussen de oren bij de Europese eindconsument? Wat willen de (verschillende groepen) consumenten in Europa? En hoe vertalen we die wensen naar de primaire productie? Kun je de Europese eindconsument verbinden met het Noord-Hollands landschap als plaats waar het goede leven gevierd wordt? Hoe geven we groot-schalige, *high tech* land- en tuinbouw vorm als ruimtelijke kwaliteit? De provincie kan hierin door pro-actief optreden een verschil maken. Denk bijvoorbeeld aan het project Groene Cirkels dat ontstaan is in interactie tussen provincie Zuid-Holland, Heineken brouwerij Zoeterwoude, en het onderzoeksinstituut Alterra (<http://www.groenecirkels.nl>). Hierin is actief gewerkt aan de associatie: industrieel geproduceerd bier, uitmuntende waterkwaliteit, duurzame landbouw en de schoonheid van het Groene Hart.

De uitdagingen zijn groot en het blijft moeilijk om de grote variëteit van partijen te mobiliseren en vervolgens te verbinden: grote internationaal opererende partijen samen met kleinere meer regionaal en lokaal opererende partijen, aanbod vanuit primaire sector en vraag vanuit de stad, gevestigde partijen en *start ups*, etc. Maar de Provincie is in een uitgelezen positie om deze rol op zich te nemen, en kan met relatief weinig middelen het verschil maken.

De Provincie hoeft niet vanuit het niets te beginnen. Netwerken van (primaire) ondernemers gericht op innovatie bestaan al langer en de Provincie kan hier van leren. Uit de evaluatie van de Regeling Praktijknetwerken Veehouderij blijkt dat bijna alle deelnemers vonden dat het behaalde resultaat niet zonder het praktijknetwerk mogelijk was geweest, in ieder geval niet in dezelfde mate (Bureau Bartels 2009). Daarom is het van belang om ondernemers de mogelijkheid te blijven bieden om te blijven leren, om zo hun bedrijfsvoering aan te kunnen passen aan de nieuwste inzichten en (omgevings-)eisen. Het gaat dan niet alleen om inzichten omtrent het verbeteren (in de zin van: verhogen) van de landbouwproductie, maar ook om kennisoverdracht voor verduurzaming van de landbouwproductie. Het handhaven van een regeling voor kennisuitwisseling/kennisoverdracht kan hiervoor zinvol zijn en zal in een nationale behoefte voorzien.

Op basis van de studie van Van Galen et al. (2011) valt daar nog aan toe te voegen dat niche-innovaties met elkaar verbonden dienen te worden om systeeminnovaties tot stand te brengen en de verdere verspreiding van kennis over innovaties te realiseren. De overheid kan hierin een belangrijke rol spelen, onder andere door praktijk- en innovatienetwerken te ondersteunen. Volgens de Groene Kennis Coöperatie is de belangstelling voor het versterken van het ondernemerschap de afgelopen 25 jaar sterk afgenomen bij ondernemers (Kortstee et al., 2011). Van belang is daarom om ondernemers te ondersteunen om hun leervraag concreet te formuleren en waar nodig te zorgen voor ondersteuning op maat. Want vooral bij belangrijke bedrijfsbeslissingen op korte termijn is er voor ondernemers urgentie om stappen te zetten om op zoek te gaan naar kennis en competentieontwikkeling.

Zoals reeds gesteld, wordt het landbouwbeleid grotendeels bepaald door de EU. De Provincie speelt echter een belangrijke rol bij EU-subsidies, bijvoorbeeld in het kader van het Platteland OntwikkelingsProgramma (POP3). Het Nederlandse POP3-programma is in februari 2014 goedgekeurd. Dit programma richt zich vooral op verdere verduurzaming, groene groei, kennisoverdracht, samenwerking en innovatie van de agrarische sector, met een sterke focus op ondernemerschap. Ook in het POP3 staat de uitdaging centraal dat veel agrarische ondernemers hun bedrijf marktgericht moeten maken. Niet alleen gegeven de huidige marktsituatie, maar mede ook door de veranderingen in het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB). Veel van de in POP genoemde maatregelen passen in de lijn die nodig is voor de landbouwketen in Noord-Holland zoals bijvoorbeeld de maatregel Garantstelling marktintroductie risicovolle innovaties, de maatregel Samenwerking en de maatregel Kennisoverdracht en Voorlichting. Van belang om te noemen zijn LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale), EFRO Kansen voor West (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) en het European Innovation Partnership Agricultural Productivity and Sustainability (EIP-Agri). LEADER kan bijdragen aan de overkoepelende thema's innovatie, milieu en klimaatverandering. EFRO richt zich vooral op ontwikkelingen

---

in stedelijke context, die in dit kader evenwel meer met ontwikkelingen op het platteland verknoopt zouden kunnen worden (bijvoorbeeld impuls geven aan meer decentrale infrastructuur voor verwerking en distributie van vers voedsel in of nabij de stad). Het EIP-Agri programma is specifiek gericht op het ondersteunen van groepen ondernemers (primaire schakels maar in samenhang daarmee keten en/of markt partijen, maar ook bv. natuur-ngo's) die vanuit de praktijk innovatieve oplossingen (willen) ontwikkelen (*multi stakeholder bottom up innovation*). Waar LEADER gericht is op plattelandontwikkeling zou EIP-Agri zich juist ook meer kunnen richten op de verbinding van de primaire sector met de stad. Juist in de interactie met de eindconsument speelt zich de innovatie af die de plantaardige sector nodig heeft. De Provincie speelt een rol in de uitvoering van de Europese regeling en in de cofinanciering.

Echter, zonder overkoepelende (voedsel)visie vanuit de Provincie hebben de Europese programma's de neiging in zichzelf te keren, blijven stad en platteland gescheiden en houden stedeling en boer ieder hun eigen loket. Dit kan de Provincie juist doorbreken. De concurrentiepositie van een regio zal steeds meer gaan over de relaties tussen stad en omliggend platteland, en steeds minder over stedelijk woon- en werk klimaat enerzijds en de kwaliteit van de open ruimte anderzijds.

### **Innovatie**

Het huidige innovatiebeleid in Nederland is georganiseerd in topsectoren waarbinnen projecten geformuleerd worden en cofinanciering gezocht wordt. Voor de plantaardige sector zijn in eerste instantie de Topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (T&U) en de Topsector Agrifood relevant. Het grootste deel van de budgetten gaat zitten in procesverbetering (thema 'Meer met minder') gericht op efficiency en productiviteit. Ondernemerschap en marktorientatie (thema 'Samenwerkende waardeketens') zijn minder bedeed. Het zijn nu juist deze onderwerpen die meer prioriteit zouden moeten krijgen.

De samenwerkingsbereidheid ten aanzien van afzet is nog niet groot. Hier valt een grote slag te maken. De Provincie zou daarom haar innovatiebeleid zwaarder kunnen richten op het faciliteren van ondernemers die zich richten op keteninnovaties. Hoewel het Topsectorenbeleid zich afspeelt op Rijksniveau met het landelijk betrokken bedrijfsleven kan de Provincie een stimulerende rol spelen op regionaal niveau (bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een innovatieagenda of het oprichting van een innovatieplatform). Tevens blijft een punt van aandacht het betrekken van het food-gerelateerd midden- en kleinbedrijf bij de innovatie-agenda, aangezien daar nu juist vaak de op nieuwe markten gerichte ideeën zitten (*start-ups*).

Er zijn diverse evaluaties uitgevoerd van allerlei nationale stimuleringsregelingen in het kader van POP2. Hieruit kan worden geleerd ook voor POP3. Daarbij gaat het onder andere om de stimuleringsregeling voor innovatie, zoals de stimuleringsregeling Samenwerking bij Innovatie (Sinno). Deze is ontwikkeld door de overheid om een deel van de aanloopkosten en investeringen te vergoeden die voor het tot stand brengen van bij nieuwe samenwerkingen rond innovatie, komen kijken. Zo wordt ook het risico voor deelnemende ondernemers beperkt. Uit de evaluatie van de Sinno-regeling (Van der Meulen et al., 2012) blijkt het mogelijk om de Sinno ondernemers over de streep te trekken. Zonder subsidie zou twee derde van de deelnemers de innovatie niet hebben uitgevoerd. De meeste aanvragen hadden betrekking op technologische vernieuwing in het productieproces. In mindere mate ging het om productvernieuwing of productverbetering. Organisatorische- en marktinnovaties zijn nauwelijks voor ondersteuning aangemeld. Op grond van de evaluatie van de Sinno-regeling blijkt dat er behoefte is aan stimulansen voor samenwerking bij innovatie. Als dergelijke stimulansen worden verbonden aan een demonstratieregeling, zouden innovaties breder verspreid kunnen worden.

De marktintroductie van duurzame innovaties vergt vaak grote investeringen. Het financiële risico dat voorloperbedrijven daarbij lopen, vormt een belangrijk knelpunt voor de daadwerkelijke uitvoering van die innovatie (Blokland et al., 2013). Tegelijkertijd zijn de traditionele financiers niet altijd bereid of in staat om (grote) financiële risico's te lopen. Door het ontbreken van durfkapitaal blijven innovaties daardoor vaak in de eerste fase steken. Blokland et al. (2013) concluderen

---

dat er behoefte is aan een garantstellingsregeling om de introductie van duurzame (systeem)innovaties te vergemakkelijken. Op die manier kunnen private partijen toegang tot leningen krijgen of leningen tegen een lagere rente afsluiten.

Een andere route is het mobiliseren van durfkapitaal voor markt- en keteninnovaties in de land- en tuinbouwsector. Er is toenemende belangstelling van dit soort fondsen. Deze financiële input van buiten af kan voor de betreffende initiatieven een stimulans bieden voor een grotere klantgerichtheid en een professionelere marktorientatie. Juist plantaardige sectoren mogen zich wereldwijd in toenemende belangstelling van durfkapitalisten verheugen, gezien het positieve imago dat deze sector heeft in verhouding tot de vleesindustrie ([www.economist.com](http://www.economist.com)). Het gaat niet altijd om investeringen in primaire productie maar vaak ook om keten- en marktinnovaties ([www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)). Sommige provincies hebben zelf een investeringsfaciliteit (mede) gericht op innovaties in food, of hebben die vroeger gehad (Agro&Co in Brabant, NV Oost in Gelderland Overijssel, InnovationQuarter in Zuid Holland). De Provincie Noord Holland heeft deze ervaring nog niet, maar zou bijvoorbeeld kunnen stimuleren dat durfkapitaal en food innovaties elkaar makkelijker kunnen vinden (bijvoorbeeld door de organisatie van gerichte netwerk bijeenkomsten).

Diverse netwerken, per sector of thema georganiseerd, beogen bij te dragen aan de verspreiding van kennis en het bevorderen van innovaties in de (primaire) land- en tuinbouw. Dergelijke netwerken ontstaan door samenwerking tussen verschillende organisaties uit de landbouwpraktijk (veelal een afdeling van de LTO) en het onderzoek (meestal een instituut van Wageningen UR). Er zijn in de loop der tijd diverse Demo regelingen voor demonstratieprojecten en kennisverspreiding / kennisoverdracht tot stand gebracht, zoals de Regeling LNV-subsidies (RLS)-module Demonstratieprojecten. Er blijft echter behoefte aan het stimuleren van het verspreiden van nieuwe (bedrijfs-)inzichten naar ondernemers en de uitwisseling van kennis tussen ondernemers, waarbij in het bijzonder aandacht moet worden gegeven aan kennis over innovatie. Een mogelijkheid om hierin te voorzien is een voortzetting van een demoregeling voor individuele ondernemers en producentengroeperingen in POP3. Ook kennisuitwisseling via studiegroepen van boeren is een manier om deze behoefte in te vullen.

## Conclusies en aanbevelingen

Al langere tijd kampen de plantaardige sectoren in Nederland met structurele problemen. Er is weinig zicht op en verbinding met de eindconsument en daarmee ook op de prijsvorming. De markten raken verzadigd, het aanbod is uitwisselbaar. De nadruk is (te veel) op efficiency komen te liggen en te weinig op onderscheidend vermogen en marktinnovatie. De kredietcrisis heeft de financiële weerbaarheid van producenten verder verslechterd en de Russische handelsboycot kwam daar nog eens overheen. Het rendement van de primaire sector staat onder druk; vooral de bollenteelt en de glastuintouw hebben het momenteel moeilijk. De urgentie blijkt onder andere uit het feit dat gemiddelde prijzen voor versproducten soms tot ver onder het kostprijsniveau kunnen dalen.

De uitdaging zit vooral in vraaggericht produceren. Hiervoor zijn veranderingen in de afzetstructuur nodig. Een aantal trends biedt hiervoor goede aanknopingspunten. Traditionele supermarkten hebben het moeilijk. Er is behoefte aan onderscheidende versconcepten, zowel in top-, bodem-, als midden-segmenten. Het *out of home* landschap verandert ook. Traditionele *fast food* concepten staan onder druk. Nieuwe, op vers gebaseerde, formules zijn in opkomst, de *fast casuals*. ICT-technologie en robotica maken het mogelijk kleinere *batches* te produceren en logistiek te faciliteren richting kleinere groepen consumenten, die via sociale media een meervoudige betrokkenheid bij het geproduceerde kunnen ontwikkelen. Nieuwe vormen van risicodragende kapitaalverstrekking dienen zich aan, variërend van *crowdfunding* tot *venture capital*, en deze richten zich juist op marktinnovatie (en niet alleen op product- of procesinnovatie). Vertrouwde collectieve structuren die ooit het succes van de land- en tuinbouw

---

bepaalden, zijn ontmanteld en nieuwe structuren, die hopelijk beter passen bij de uitdagingen van nu en naar de toekomst, worden ontwikkeld

Het inspelen op deze trends en het identificeren van kansen is de belangrijkste opgave waarvoor de sector staat. Er zijn daarbij diverse handelingsperspectieven mogelijk: kostenreductie, differentiatie, diversificatie, *revitalising the commons* en inspelen op de ervaringseconomie. Dit zijn allemaal zoekrichtingen die aansluiten bij de nieuwe tijd.

De rol van de Provincie daarbij is eerst en vooral ruimtelijk-economisch. Functiestapeling en verweving in plaats van geografische scheiding van functies creëert kansen voor een meer divers pallet aan activiteiten en meer toegevoegde waarde, en daarmee dus een grotere weerbaarheid van de primaire sector. Nabijheid tot de stad biedt kansen in termen van kortere ketens, kringloopsluiting, verbinding met andere sectoren (zoals in de *biobased* sector), en een meer interactieve relatie met de eindconsument.

De rol van de Provincie ligt ook op het gebied van netwerkontwikkeling. De Provincie kan een rol spelen juist in het creëren en ondersteunen van heterogene netwerken, tussen groot en klein, alternatief en *mainstream*, aanbod en vraag, stad en platteland. Er zijn binnen de provincie andere netwerkorganisaties die zich op onderdelen hiervan richten (bijvoorbeeld de Amsterdam Economic Board en de Greenports). Maar die omvatten niet het schaalniveau van de hele provincie en/of de totale keten en alles wat daarmee samenhangt. Er is momenteel helaas sprake van versnippering van kennis, middelen en acties. Een sterk netwerk kan leiden tot succes op de exportmarkt en kan aanzetten tot meer innovatie. Risicovolle markt introducties komen immers in toenemende mate tot stand via processen van co-creatie en intensieve wisselwerking tussen klant en producent.

De Provincie kan een spilfunctie hebben op gebied van innovatiebeleid, onder andere door slim gebruik te maken van de mogelijkheden die de EU en het nationale beleid bieden, en daarbij meer in te zetten op markt- en keteninnovatie. Het gaat erom aan te sluiten bij traditionele instrumenten zoals het financieel ondersteunen van samenwerking bij innovatie, het verbeteren van de garantstelling bij marktintroducties en het belonen van demonstraties. Maar er zijn ook meer eigentijdse instrumenten nodig. We denken hierbij aan het mobiliseren van durfkapitaal en het bevorderen van *bottom-up multi-stakeholder* innovatie (eventueel in de vorm van *operational groups* ondersteund vanuit EIP-Agri).

Het voedsellandschap is enorm in beweging en biedt grote kansen en uitdagingen: *Noord Holland als moestuin van Europa, te beginnen bij Haarlem en Amsterdam*. De ondernemers moeten iets doen maar ook de Provincie is aan zet. De uitdaging is: ontwikkel een visie die productie en consumptie omvat, die platteland en stad verbindt, voor een toekomstbestendige en dynamische plantaardige sector in Noord Holland.

---

## Literatuur

ABN-AMRO (2015) Vers in 2020 met in de hoofdrol vertrouwen, identiteit en prijs

Baltussen, W.H.M., M. Kornelis, M.A. van Galen, K. Logatcheva, P.L.M. van Horne, A.B. Smit, S.R.M. Janssens, A. de Smet, N.F. van Zelst, V.M. Immink, E.B. Oosterkamp, A. Gerbrandy, W.B. van Bockel en T.M.L. Pham, 2014, Prijsvorming van voedsel, Ontwikkelingen van prijzen in acht Nederlandse ketens van versproducten, LEI Wageningen UR, Universiteit van Utrecht

Berkhout, P., H. Silvis en I. Terluin (2014) Landbouw economisch Bericht 2014, LEI Wageningen UR, Den Haag

Blokland, P.W., Harold van der Meulen en Eric van Dijken, 2013. Garantstelling Marktintroductie Innovatie land- en tuinbouw; Verkenning naar toepassing in de praktijk. Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI Nota 13-088

Bureau Bartels 2009, Evaluatie regeling praktijk-netwerken, Eindrapport uitgebracht op verzoek van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Amersfoort

Galen, M.A. van, Lauwere, C.C. de, Ruijs, M.N.A., Wolf, P.L. de, Bakker, T., Dijk, S.M. van, Meulen, H.A.B. van der, 2011, Duurzaamheid, innovatie en risico; vier cases uit de agrarische sector, LEI-rapport 2011-078, LEI Wageningen UR, Den Haag

Kearney A.T. (1994) De markt gemist?: door beperkte marktgerichtheid dreigt somber perspectief voor Nederlandse agrosector.

Kortstee, H.J.M., Hamers-van den Berkmortel, N.W.T.H. van den, Grip, K. de; Hermans, B.; Smit, A.B., Stokkers, R., Vlas, M.J. de, 2012. Een leven lang leren. Voortdurende ontwikkeling van ondernemerscompetenties in kenniscoalities. LEI-rapport 2011-069. LEI Wageningen UR, Den Haag

Harold van der Meulen, Karin de Grip, Gabe Venema, 2012, Effectevaluatie regeling Samenwerking bij Innovatie, LEI-nota 12-101, 2012. LEI Wageningen UR, Den Haag.

Porter M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, Macmillan, London

Provincie Noord-Holland (2012) Agenda Landbouw & Visserij 2012-2015

Poppe, K. (2015) powerpoint presentatie Kassen uit de crisis, Over het toekomstperspectief voor de glastuinbouw in Zuid-Holland

Schans, Van der, J.W. 2015, Vijf strategieën voor verdienmodellen voor stadslandbouw, PPO. Uitgave Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Wageningen UR, Wageningen.

Van der Schans, J.W., H. Renting, R. van Veenhuizen (2015) Special Issue on City Region Food Systems, Urban Agriculture Magazine no. 29, RUAF

Schans, Van der, J.W. 2013, Future Foodscapes, in: Farming the city, food as a tool for today's urbanization, Edited by Francesca Miazzo, Mark Minkjan, Valiz/Transcity.

Versnellingsgroep (2015) Eindrapport Tuinbouw Versnelling, Van crisis naar nieuwe werkelijkheid Volkskrant. (19 januari 2015).

## Websites

- [www.benelux.koppertcress.com](http://www.benelux.koppertcress.com)
- [www.bloemistenkwekerij.nl](http://www.bloemistenkwekerij.nl)
- [www.boeregoed.nl](http://www.boeregoed.nl)
- [www.distrifood.nl/Formules/Algemeen/2012/2/InBev-oprichters-nemen-belang-in-Marqt-DIS142091W/](http://www.distrifood.nl/Formules/Algemeen/2012/2/InBev-oprichters-nemen-belang-in-Marqt-DIS142091W/)
- [www.economist.com/news/technology-quarterly/21645497-tech-startups-are-moving-food-business-make-sustainable-versions-meat](http://www.economist.com/news/technology-quarterly/21645497-tech-startups-are-moving-food-business-make-sustainable-versions-meat)
- [www.fortune.com/2014/08/25/mcdonalds-struggling-to-stay-relevant-with-millennials/](http://www.fortune.com/2014/08/25/mcdonalds-struggling-to-stay-relevant-with-millennials/)
- [www.groentecollege.nl](http://www.groentecollege.nl)
- [www.hoekschechips.nl](http://www.hoekschechips.nl)
- [www.hofvantevello.nl](http://www.hofvantevello.nl)
- [www.lansbergen.com](http://www.lansbergen.com)
- [www.looijetomaten.nl](http://www.looijetomaten.nl)
- [www.denieuweakker.nl/](http://www.denieuweakker.nl/)
- [www.noordholland.databank.nl](http://www.noordholland.databank.nl)
- [http://www.nytimes.com/2013/04/29/business/venture-capitalists-are-making-bigger-bets-on-food-start-ups.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/04/29/business/venture-capitalists-are-making-bigger-bets-on-food-start-ups.html?_r=0)
- [www.reizendesterren.org](http://www.reizendesterren.org)
- <http://www.thanetearth.com>
- [www.theguardian.com/business/2012/jan/15/tesco-growth-megastores](http://www.theguardian.com/business/2012/jan/15/tesco-growth-megastores)

---

## Contact

LEI Wageningen UR

P.O. Box 29703

2502 LS The Hague

The Netherlands

[www.wageningenUR.nl/en/lei](http://www.wageningenUR.nl/en/lei)

Janneke Vader

T +31 (0)70 335810

E [janneke.vader@wur.nl](mailto:janneke.vader@wur.nl)

J.W. van der Schans

T +31 (0)70 3358206

E [jan-willemvanderschans@wur.nl](mailto:jan-willemvanderschans@wur.nl)

Lei.library.nl

2015-017